

Planejamentos estratégico, tático e operacional



Apresentação

O processo de construção e desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional é de grande importância para a criação e a manutenção da saúde financeira da empresa de forma consistente e equilibrada. O plano de ação de uma organização está no centro de atuação do capital humano. Ele diz respeito às atividades desenvolvidas e entregues pela empresa, bem como seus prazos, níveis e índices de *performance*. Essas atividades, índices e níveis de *performance* são empregados como vieses comparativos em relação ao que é recebido e percebido financeira e economicamente pela empresa, tornando possível verificar e realinhar, se for o caso, os rumos da empresa, tendo em vista um direcionamento adequado à sua realidade. O objetivo é que a empresa apresente boa rentabilidade e estabilidade econômica frente ao mercado, aos seus proprietários e acionistas.

Nesta Unidade de Aprendizagem, você verá os planejamentos estratégico, tático e operacional, verificando suas principais diferenças e completudes, as quais integram os processos de trabalho nas organizações e seus desdobramentos práticos. Por meio do desenvolvimento desses planejamentos, pode-se atuar de forma mais consistente e equilibrada para a criação e a manutenção da saúde financeira e econômica da empresa.

Bons estudos.

Ao final desta Unidade de Aprendizagem, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Diferenciar planejamento estratégico dos planejamentos tático e operacional.
- Relacionar os planejamentos de curto, médio e longo prazo com a saúde financeira da organização.
- Realizar projeções das situações econômico-financeiras e patrimonial da empresa.



Desafio

Ao escolher ser proprietário de uma empresa, fica implícito que você vai correr riscos. O planejamento é uma ferramenta que auxilia a empresa a prever esses riscos.

Uma grande loja de departamento busca, devido à atual crise econômica do país, fechar lojas em algumas cidades, de modo a tentar se manter no mercado. Para isso, antes de tomar uma atitude, ela vai avaliar o desenvolvimento que foi feito por meio de suas projeções econômico-financeiras e patrimonial, em cada região, verificando assim o cenário, de acordo com um determinado percurso de tempo e o retorno obtido.

Considerando o contexto apresentado, responda: quais os instrumentos de dados que normalmente são analisados e interpretados pela gestão das empresas, quando ela precisa saber sobre a eficácia do seu processo financeiro, econômico e administrativo?



A administração tem no planejamento uma arma de fundamental importância para o desenvolvimento de uma empresa, a qual normalmente se desdobrará de forma estratégica por meio de seus gestores, para os seus líderes de equipes, até a chegada a níveis operacionais, ou seja, demanda toda a dinâmica prática da organização.

Neste Infográfico, você vai ver o caso de Daniel e seus irmãos, assim como a evolução de sua rede de *pâtisseries*, por meio do desdobramento do planejamento organizacional adotado. Em seguida, você será desafiado com um miniquiz sobre planejamento estratégico.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, TÁTICO E OPERACIONAL



Quando nasce uma empresa, também nasce um sonho e, para que esse sonho se concretize, a administração utiliza o planejamento, ferramenta que ajuda a estruturar os caminhos que a empresa vai seguir.

Daniel é descendente de avós franceses e, junto com seus dois irmãos, abriu uma rede de lojas para vender doces finos. As famosas *pâtisseries* francesas.

O objetivo de Daniel, enquanto detentor do conhecimento do negócio e administrador por formação e da empresa, é **propagar os produtos da rede, alcançando outros municípios do país**.



Para que esse objetivo se torne realidade, é necessário **planejamento**. Com isso em mente, Daniel divide o planejamento de forma **estratégica, tática e operacional**.



Estratégico

Daniel convida seus irmãos, sócios do empreendimento, para traçarem **estratégias de longo prazo** para atingir o objetivo.

Eles realizam o diagnóstico do potencial de crescimento da empresa e constataam as seguintes vantagens da organização: qualidade dos produtos oferecidos e do atendimento da equipe, além de bons fornecedores de insumos e negociação franca. Eles também pesquisam possíveis locais de atuação e fazem uma projeção do investimento e do retorno.

Operacional

Os gerentes, no **campo operacional**, iniciam o desenvolvimento prático do plano de ação, o qual envolve a abertura de novas lojas, o treinamento e a motivação dos funcionários (para que se sintam parte da empresa), além da implantação de métodos e de instrumentos que facilitem a operação.



Tático

Os irmãos de Daniel mostram aos gerentes das lojas, de forma **tática, o plano de ação que vai ser realizado a médio prazo**.

Os gerentes iniciam o processo de comunicação, envolvendo a equipe de forma colaborativa e participativa, traçando metas e utilizando os recursos disponíveis de forma mais eficaz.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Numa organização, o planejamento precisa alcançar todos os níveis, porém com diferentes focos e abordagens. Será que você sabe como o planejamento estratégico deve ser desdobrado dentro de uma empresa, de modo a ser comunicado a toda a equipe? A seguir, terá a chance de testar seus conhecimentos prévios sobre o assunto.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Conteúdo do livro

Na administração, o planejamento é a ferramenta de maior relevância para o desenvolvimento de uma organização. Ao ser desdobrado a nível estratégico, tático e operacional, dimensionado em prazos de realização de seus planos de ação e com a devida projeção econômico-financeira e patrimonial, é possível avaliar como a empresa se comporta no cenário mercadológico.

No capítulo **Planejamentos estratégico**, tático e operacional, da obra Planejamento Estratégico, base teórica desta Unidade de Aprendizagem, você vai compreender o desenvolvimento e a implementação dos planejamentos estratégico, tático e operacional das organizações. Também vai conhecer o processo de construção e a determinação de papéis a serem executados pela equipe, assim como a importância desses papéis para o alcance dos objetivos e metas propostas, a necessidade de uma avaliação e atualização constante do negócio frente ao cenário econômico e o diagnóstico real do desempenho, para tomada de ações eficazes e ágeis, na busca pela competitividade, ajustada ao mercado, à missão e à visão da empresa.

Boa leitura.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Jacqueline Cucco Xarão

Planejamentos estratégico, tático e operacional

Objetivos de aprendizagem

Ao final deste texto, você deve apresentar os seguintes aprendizados:

- Diferenciar planejamento estratégico dos planejamentos tático e operacional.
- Relacionar os planejamentos de curto, médio e longo prazos com a saúde financeira da organização.
- Realizar projeções das situações econômico-financeira e patrimonial da empresa.

Introdução

O processo de construção e desenvolvimento dos planejamentos estratégico, tático e operacional é de grande importância para a criação e a manutenção da saúde financeira da empresa de forma consistente e equilibrada. O plano de ação de uma organização está no centro de atuação do capital humano. Ele diz respeito às atividades desenvolvidas e entregues pela empresa, bem como seus prazos, níveis e índices de performance. Essas atividades, índices e níveis de performance são empregados como vieses comparativos em relação ao que é recebido e percebido financeira e economicamente pela empresa, tornando possível verificar e realinhar, se for o caso, os rumos da empresa, tendo em vista um direcionamento adequado à sua realidade. O objetivo é que a empresa apresente boa rentabilidade e estabilidade econômica frente ao mercado, aos seus proprietários e acionistas.

Neste capítulo, você vai estudar sobre os planejamentos estratégico, tático e operacional, verificando suas principais diferenças e complexidades, as quais integram os processos de trabalho nas organizações e seus desdobramentos práticos. Por meio do desenvolvimento desses planejamentos, pode-se atuar de forma mais consistente e equilibrada para a criação e a manutenção da saúde financeira e econômica da

empresa. Você também vai verificar a relação dos planejamentos de curto, médio e longo prazos com a saúde financeira da organização e vai explorar as projeções de situações econômico-financeiras e patrimoniais das empresas.

Planejamentos estratégico, tático e operacional

O foco de atuação do planejamento está na prevenção de possíveis riscos a uma organização e na tomada de atitudes proativas no decorrer do seu desenvolvimento, visando à excelência dos resultados desejados. Esse planejamento pode ser desdobrado principalmente em relação aos níveis hierárquicos e de inferência na gestão. De acordo com Oliveira (2003), considerando-se os níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático;
- planejamento operacional.

Esses três tipos de planejamento se diferenciam clara e objetivamente quanto ao **poder de decisão** existente para as tomadas de decisões organizacionais. Porém, é importante também destacar as principais diferenças que permitem que esses tipos de planejamento se complementem, formando um grande ciclo de atividades que se agregam em prol de um objetivo comum.

Segundo Maximiano (2000), o **planejamento estratégico** é de responsabilidade dos executivos pertencentes aos níveis mais altos da hierarquia organizacional e está associado às tomadas de decisões globais sobre produtos e serviços que a organização pretender oferecer, bem como os clientes e mercados que pretende atingir.

Para Oliveira (2003), o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de toda a empresa, existindo diversas maneiras e estratégias de conquistá-los a longo prazo. É considerado um processo gerencial que facilita o dia a dia do executivo no cumprimento das metas planejadas pela organização. Diz-se que o planejamento estratégico é o planejamento de maior importância, pois está ligado inteiramente à proposta de trabalho da empresa, tendo como responsabilidade desdobrar ações para toda a organização, para que ela alcance os objetivos traçados a longo prazo.

Segundo Oliveira (2003), é necessário dividir o planejamento estratégico em **fases**, para garantir a sua eficácia:

1. Diagnóstico estratégico — essa fase analisa e verifica todos os pontos essenciais à realidade externa e interna da organização, a partir das pessoas nela envolvidas.
2. Missão da empresa — é o principal foco do planejamento estratégico e representa a razão de ser da empresa.
3. Instrumentos prescritivos e quantitativos — nessa fase é criada uma análise para que a empresa possa alcançar os objetivos esperados.
4. Controle e avaliação — é considerada uma ação importante que visa a garantir a realização dos objetivos, das estratégias e dos projetos estabelecidos.

Já no **planejamento tático**, traçam-se objetivos para o médio prazo. Ele é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados. Assim, esse planejamento é desenvolvido nos níveis intermediários da organização — normalmente acontece no nível gerencial —, com a finalidade de operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração e utilizar de forma eficiente os recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados. Ele envolve também a determinação de políticas para o processo decisório da empresa.

Por sua vez, o **planejamento operacional** representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior e em um menor prazo de acontecimentos, conforme leciona Oliveira (2003). Ele geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, com o foco nas atividades do dia a dia da empresa, envolvendo a disponibilização de documentos escritos e métodos de implantação prática. Nesse tipo de planejamento, são atribuídos planos de ação com intensidade mais restrita e com menor risco.

Em síntese, o planejamento estratégico oferece a visão macro de atuação da empresa a longo prazo e se multiplica para os níveis gerenciais, que darão o comando e o direcionamento dos planos de ação a serem executados; o planejamento operacional atua colocando esses planos de ação em prática diariamente nas rotinas de trabalho.

Esses três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir um formato de trabalho, o mais colaborativo e integrado possível, e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada, com um toque personalizado, observando-se as características da empresa. Busca-se a otimização dos resultados diante da competitividade a cada dia mais acirrada, objetivando sempre a melhoria contínua.

A agilidade do mundo contemporâneo exige uma dinâmica muito diferenciada se comparada há tempos atrás. Assim, somada às formas de se planejar

e desenvolver as atividades na empresa, a **flexibilidade às mudanças** deve se mostrar presente em cada uma das fases do planejamento, devendo a empresa estar aberta à inovação e à reestruturação sempre que necessário. Para conquistar e se manter no mercado e na mente do público-alvo, a organização deve aproveitar as oportunidades e utilizar seus pontos fortes, distanciando-se das ameaças do ambiente externo e capacitando os pontos que se mostram fracos internamente.

Para as organizações, o planejamento estratégico ajuda a conhecer e traçar caminhos em busca de um melhor conhecimento do mercado e do seu próprio produto e/ou serviço — especialmente em relação ao seu ciclo de vida e à atualização constante —, e a aproveitar as melhores oportunidades que possam surgir no meio corporativo em seu eixo de negócio.

Planejamentos de curto, médio e longo prazo

Uma **saúde financeira equilibrada** é o desejo de toda organização, principalmente por representar, na maioria dos casos, o sucesso das estratégias utilizadas na gestão organizacional. Esse equilíbrio financeiro está relacionado ao planejamento estratégico e como ele é desenvolvido, aplicado e avaliado no decorrer da jornada de trabalho das empresas, em planos de longo, médio e curto prazo.

Conforme Campos (1996), o planejamento estratégico abrange os seguintes planos:

- plano de longo prazo, com horizonte de 5 a 10 anos, em que se definem estratégias (meios) para se atingir a visão de futuro (fins) idealizada pela empresa;
- plano de médio prazo, com horizonte de 3 anos, em que são estabelecidas metas sobre as estratégias de longo prazo e feitas projeções financeiras que suportem as medidas para o atingimento das metas;
- plano anual, em que é feito o detalhamento do primeiro ano dos planos de longo e médio prazos, com metas concretas, até o ponto de se obter os planos de ação e o orçamento anual.

Assim, conforme lecionam Sobral e Peci (2010), o planejamento estratégico consiste em um processo responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção dos planos e ações para o alcance desses objetivos, prevendo-se um determinado período de execução. Esse processo tem dupla atribuição; a primeira é definir o propósito, as intenções ou os estados futuros desejados pela organização (objetivos); a segunda é buscar o atingimento desses objetivos e envolve os planos, caminhos e ações a serem tomadas, tendo como base o plano anual, que mostra a direção a ser seguida pela organização e a maturação necessária para vencer os obstáculos.

Há diversos componentes genéricos que qualificam uma organização como saudável:

- uma estratégia robusta e confiável;
- uma infraestrutura produtiva e em bom estado;
- produtos, serviços e processos inovadores;
- uma boa reputação com clientes, reguladores, governos e outros *stakeholders*;
- a habilidade de atrair, reter e desenvolver talentos de elevada performance.

Graham, Harvey e Rajgopal (2005) relatam uma pesquisa em que a maioria dos gestores disse que renunciaria a um investimento que oferecesse um retorno significativo de capital se isso significasse desempenhos trimestrais ruins. Em outro estudo, mais de 80% dos executivos disseram que cortariam despesas em pesquisa e desenvolvimento e *marketing* para se assegurar de que bateriam seus objetivos trimestrais — mesmo se acreditassem que os cortes destruiriam o valor no longo prazo.

Três coisas podem ajudar a garantir a saúde financeira da empresa. Primeiramente, a estratégia de uma companhia deve consistir em um portfólio de iniciativas que envolvam conscientemente horizontes diferentes de tempo. Algumas iniciativas no portfólio influenciarão o desempenho em curto prazo, outras criarão opções para o futuro, como o desenvolvimento de produtos ou serviços novos, a entrada em novos mercados ou a reestruturação dos processos ou das correntes de valor.

Em segundo lugar, as companhias necessitam desenvolver processos organizacionais que suportem um foco tanto no desempenho como na saúde finan-

ceira. As companhias com uma orientação de criação de valor no longo prazo não fazem concessões no estabelecimento de ajustes e compromissos de curto prazo, mas definem o que estão fazendo para assegurar sua saúde, e mudarão seu caminho, se necessário, para garantir isso. Por exemplo, uma empresa que enfatiza a inovação como a chave da sua estratégia a longo prazo busca medir especificamente a proporção das vendas que vêm dos produtos novos, já que essa é a alavanca para sua saúde no longo prazo. O que podemos verificar é que existe uma necessidade real de os executivos fazerem um balanceamento de indicadores que cubra todas as áreas do negócio, aproveitando cada oportunidade de falar internamente sobre esse balanceamento com os analistas e investidores.

Em terceiro lugar, as companhias necessitam mudar a natureza de seu diálogo com os seus *stakeholders* principais, particularmente os mercados de capitais e os empregados. Isso significa identificar e posicionar os investidores que suportarão a estratégia de uma empresa e, então, atraí-los, o que exige uma linguagem especializada. A equipe executiva necessita dedicar tempo a seus investidores, explicando suas previsões para a indústria e como a estratégia da empresa criará uma fonte de vantagem competitiva sustentável. É necessário identificar as métricas que vão medir tanto a performance como a saúde da empresa. Um discurso vago e pouco específico sobre valor para o acionista, sem especificar horizontes de tempo e sem atrelamento aos aspectos específicos do negócio, não é significativo e tampouco prático para os objetivos organizacionais. Comunicar-se com os empregados é igualmente importante. A queixa de que “nós não sabemos o que está acontecendo” reflete o hábito de comunicar resultados sem comunicar a intenção no longo prazo. Não é nenhuma coincidência que uma característica típica das empresas duráveis é fazer suas gerações de lideranças futuras se sentirem envolvidas no desenvolvimento da empresa a longo prazo.

Outro ponto que vale destacar nos aspectos para se garantir uma boa saúde financeira é a utilização das quatro perspectivas do *balanced scorecard* (BSC), que permitem fazer um balanço entre os objetivos de curto, médio e longo prazo. São elas: o processo de gestão operacional, o processo de gestão de clientes, o processo de inovação e os processos regulatórios. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 49-51):

[...] a estratégia compõe-se de temas complementares simultâneos que abrangem horizontes temporais próprios a cada tema estratégico, que precisam ser desenvolvidos de forma simultânea e compartilhados, preservando as suas relações de interdependência e seu papel estratégico.

As empresas que adotam uma estratégia de liderança de produto têm como alavancagem principal seus processos de inovação. As empresas que seguem a estratégia de baixo custo total se destacam nos processos de gestão operacional. As empresas que focam no relacionamento e nas soluções para os clientes focam nos processos de gestão de clientes. Mesmo tendo ênfase em algum grupo de processos, fruto de seu posicionamento estratégico, as empresas devem seguir uma **estratégia “balanceada”** e investir na melhoria dos processos das quatro perspectivas.

As economias de custo resultantes da melhoria da eficiência dos processos operacionais geram benefícios rápidos, de curto prazo; em seguida, as empresas se esgotam na sua capacidade de gerar resultado e sustentabilidade. Nesse sentido, é importante salientar que uma teoria pode dar certo por um tempo e depois se esgotar, pois não foi testada no longo prazo, quando entram em ação os paradigmas sistêmicos dos limites do crescimento. Por exemplo, as economias resultantes do incremento da eficiência dos processos eram o foco do movimento da reengenharia, que se mostrou eficaz no curto prazo, mas no médio/longo prazo revelou suas falácias. Ao reduzir a performance por eliminar competências essenciais e produzir desmobilização do capital humano e organizacional, esse movimento resultou em ineficiência e fracasso históricos e que, agora, em uma perspectiva de longo prazo, merecem uma reflexão.

O aumento da receita decorrente da melhoria no relacionamento com os clientes produz resultados a médio prazo, dentro de 12 a 24 meses. Já os processos de inovação são processos de maturação mais demorada e levam mais tempo para produzir receita e melhorar as margens; podemos esperar de 24 a 48 meses para que os plenos resultados da inovação apareçam. Por sua vez, a captação dos benefícios gerados pelos processos regulatórios e sociais leva sempre mais tempo, mostrando-se à medida que as empresas evitam autuações e litígios, melhoram sua imagem como empregadoras e empresas cidadãs e passam à condição de fornecedores preferidos, fruto da dedicação às comunidades selecionadas.

Assim, pode-se perceber que a **gestão sistêmica** dos diferentes horizontes de tempo, valendo-se de mecanismos que viabilizem essa gestão simultânea, pode proporcionar uma gestão mais saudável para as empresas, tendo como base o **balanceamento dos processos** e das suas perspectivas de atuação.

Projeções das situações econômico-financeira e patrimonial da empresa

Ao conceituar a **gestão organizacional** e as formas de desenvolver seu planejamento, estamos falando sobre as diversas formas de avaliar o desempenho de uma empresa em um espaço de tempo, seja pela qualidade de seus produtos, pela responsabilidade social, pela força de sua marca ou pelo sucesso (ou fracasso) fi nanceiro.

É preciso analisar a **questão financeira** constantemente, já que as projeções ou demonstrações financeiras vão oferecer uma série de dados sobre a empresa, de acordo com as regras contábeis, que merecem especial atenção. A partir desses dados, pode-se apurar e interpretar os diagnósticos econômico-financeiro e patrimonial da empresa, visando a uma melhor tomada decisão com base nos quesitos avaliados positiva ou negativamente. É por meio da análise de balanços que esses dados são transformados em informações, tornando mais fácil para o gestor manter o controle financeiro e sendo de suma importância para qualquer empresa.

A **análise de balanços** se faz necessária em qualquer tipo de empresa, independentemente de seu ramo de atuação. Muitas vezes o empresário não sabe como administrar seus recursos financeiros, pois não sabe interpretar as informações dos balanços; trata-se de um risco muito grave para uma empresa. Segundo Assaf Neto (2002, p. 48):

A análise de balanços visa relatar, com base nas informações contábeis fornecidas pelas empresas, a posição econômico-financeira atual, as causas que determinaram a evolução apresentada e as tendências futuras. Em outras palavras, pela análise de balanços extraem-se informações sobre a posição passada, presente e futura (projetada) de uma empresa.

A análise é um elemento de grande utilidade para as transações que a empresa necessita fazer, como:

- operações de compra e venda de mercadorias a prazo;
- avaliação da eficiência administrativa — por exemplo, a comparação com concorrentes; e
- avaliação da situação econômico-financeira.

Todas as **demonstrações financeiras** da empresa podem ser analisadas por esse método. Entre as principais, destacam-se:

- balanço patrimonial;
- demonstração do resultado do exercício;
- demonstração de origens e aplicações de recursos;
- demonstração de lucros ou prejuízos acumulados (ou mutações do patrimônio líquido);
- demonstração do fluxo de caixa;
- demonstração do valor adicionado.

O balanço patrimonial e a demonstração do resultado do exercício são as principais demonstrações. Segundo Marion (2002), para ser feita a análise, deve-se averiguar se a empresa possui todas as demonstrações contábeis (inclusive notas explicativas). São dois os fatores mais importantes na análise das demonstrações contábeis discriminadas nos balanços: a qualidade das informações e o volume de informações disponibilizadas a quem for analisá-las.

Os **relatórios contábeis**, segundo Assaf Neto (2002, p. 49), distinguem-se entre obrigatórios e não obrigatórios:

- Os **relatórios obrigatórios** são aqueles definidos pela legislação societária, sendo mais conhecidos por demonstrações contábeis ou financeiras, como balanço patrimonial, demonstração do resultado do exercício, demonstração dos lucros ou prejuízos acumulados ou demonstração das mutações do patrimônio líquido e demonstração das origens e aplicações de recursos.
- Os **relatórios não obrigatórios** não fazem parte da estrutura básica das demonstrações contábeis que devem ser elaboradas para efeitos de divulgação, sendo normalmente destinados ao uso gerencial interno, como fluxos de caixa e projeções de vendas.

A linguagem utilizada na análise de balanços deve ser a corrente, sem fatores que compliquem os usuários dos relatórios contábeis. Quando for possível, pode-se utilizar tabelas ou gráficos para auxiliar na interpretação, facilitando, assim, o entendimento de quem fará uso da análise.

A interpretação dos dados apresentados nos balanços/demonstrativos contábeis por meio de índices é a forma mais adequada de se obter dados concretos da real situação de uma empresa em um momento determinado. Essa interpretação se dará por meio de análises específicas, como:

- **Análise financeira** — é o estudo da liquidez, que expressa a capacidade de pagamento que há na empresa, ou seja, suas condições financeiras de cumprir no vencimento todas as obrigações assumidas. Verifica-se, ainda, o equilíbrio financeiro e sua necessidade de investimento em capital de giro.
- **Análise econômica** — é uma avaliação da rentabilidade e lucratividade do desempenho da empresa, observando o retorno sobre os investimentos realizados e a lucratividade apresentada pelas vendas.
- **Análise administrativa** — é feita a partir do cálculo dos índices de rotação ou prazos médios (recebimento, pagamento e estocagem), tendo como intuito avaliar a capacidade da administração do capital de giro pela empresa.

Os **índices de liquidez** avaliam a capacidade de pagamento da empresa frente às suas obrigações, sendo de grande importância para a administração da continuidade da empresa. As informações para o cálculo desses índices

são retiradas unicamente do balanço patrimonial, a demonstração contábil que evidência a posição patrimonial da empresa, devendo ser atualizadas constantemente para uma correta análise.

- **Liquidez imediata** — indica o percentual de dívidas de curto prazo, que poderá ser resgatado mediante o disponível.

$LI = \text{Disponibilidades} / \text{Passivo circulante}$

- **Liquidez corrente** — relação entre ativo circulante e passivo circulante.

$LC = AC / PC$

- **Liquidez seca** — indica o percentual de dívidas de curto prazo.

$$LS = (AC - \text{Estoques}) / PC$$

- **Liquidez geral** — detecta condições financeiras a longo prazo.

$$LG = (AC + RLP) / (PC + ELP)$$

onde:

RLP — realizável a longo prazo;

ELP — exigível a longo prazo.

O índice que revela o **grau de endividamento da empresa** deve ser utilizado quando a empresa já está em atuação em um determinado período. A análise desse indicador por diversos exercícios mostra a política de obtenção de recursos da empresa, isto é, se a empresa vem financiando o seu ativo com recursos próprios ou de terceiros e em que proporção. É por meio dos seguintes indicadores que apreciaremos o nível de endividamento da empresa:

- **Participação de capital de terceiros** — indica o nível de endividamento da empresa em relação ao seu financiamento a partir de recursos próprios.

$$PCT = ET / (ET + PL) \times 100$$

- **Composição do endividamento** — representa quanto de obrigações vencem a curto prazo.

$$CE = PC / ET \times 100$$

- **Imobilização do patrimônio líquido** — indica quanto a empresa tem aplicado de capital próprio em bens permanentes.

$$IPL = AP / PL \times 100$$

- **Imobilização do patrimônio líquido com capital de terceiros a longo prazo** — indica quanto a empresa tem aplicado de capital próprio com capital de terceiros a longo prazo em bens permanentes.

$$IP_{c/CTLP} = AP/(PL + ELP) \times 100$$

Com todos esses dados e índices performáticos, a avaliação se torna mais consistente e acurada, para que possa ser feita uma projeção mais assertiva para ações de investimentos (ou não) atuais e futuros. Assim, tem-se um diagnóstico de cada fase de desenvolvimento da empresa para que a eventual tomada de decisão seja feita de forma consolidada e baseada em dados e aspectos econômicos e sociais da realidade em que a organização se encontra, frente ao mercado e em relação à sua dinâmica de transformação.



Referências

ASSAF NETO, A. *Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento pelas diretrizes*. Belo Horizonte: QFCO, 1996.

GRAHAM, J. R.; HARVEY, C. R.; RAJGOPAL, S. The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, v. 40, n. 1-3, p. 3-73, dez. 2005. Disponível em: <<https://www.nber.org/papers/w10550>>. Acesso em: 17 out. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *Mapas estratégicos convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis*. São Paulo: Campus, 2005.

MARION, J. C. *Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas*; 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SOBRAL, F.; PECL, A. *Administração: teoria e prática no contexto brasileiro*. São Paulo: Pearson, 2010.

Leituras recomendadas

OLIVEIRA, D. P. R. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

Encerra aqui o trecho do livro disponibilizado para esta Unidade de Aprendizagem. Na Biblioteca Virtual da Instituição, você encontra a obra na íntegra.

Conteúdo:



SOLUÇÕES
EDUCACIONAIS
INTEGRADAS



Dica do professor

A administração é uma ciência, mas também uma arte, pois demanda diversos instrumentos para a facilitação do desenvolvimento de uma organização. O planejamento se posiciona no centro de toda a movimentação das atividades desempenhadas para o melhor resultado desejado e provisionado, na busca do equilíbrio financeiro.

Nesta Dica do Professor, você vai ver uma síntese do que permeia o estudo e o desenvolvimento da administração, a qual tem o planejamento estratégico como caminho a ser percorrido para o alcance dos objetivos organizacionais.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Exercícios

- 1) O planejamento estratégico está inteiramente relacionado aos objetivos de toda a organização e interligado com diferentes estratégias para que sejam alcançadas as metas determinadas. De acordo com Oliveira, o planejamento precisa se dividir em fases para que apresente melhor desempenho.

Quais são essas fases?

- A) Verificação financeira, ponto de vista das lideranças, análise da concorrência e do mercado.
- B) Determinação da alta direção, avaliação de inovação do mercado, concorrências diretas e indiretas, posicionamento da marca.
- C) Avaliação da comunicação interna, propagação de campanhas de Marketing de forma mais agressiva, análise da concorrência e do mercado.
- D) Diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.
- E) Avaliação dos desejos do cliente, verificação dos níveis de qualidade dos produtos, comparação dos resultados frente à concorrência e novas campanhas de Marketing.

- 2) Qual é a finalidade do planejamento tático para a organização e a sua importância?

- A) Sua finalidade é estar alinhado ao planejamento estratégico, desdobrando-se para os acionistas, os quais são os principais atores no processo de desenvolvimento organizacional, devido à detenção de poder e recursos financeiros que são aplicados nas organizações. Esse planejamento é de fundamental importância, pois nesse nível entram em ação os consultores internos, os quais fazem a ponte entre a alta gestão e os acionistas para a tomada de decisão.
- B) Sua finalidade é estar alinhado ao planejamento estratégico, sendo, dessa forma, detentor das tomadas de decisão que são necessárias para a melhoria do desempenho dos recursos financeiros e qualitativos, podendo alterar, inclusive, os caminhos do planejamento estratégico. Sendo assim, esse planejamento é importante porque interfere em toda a dinâmica do planejamento estratégico em relação à liderança.
- C) Sua finalidade é estar alinhado ao planejamento estratégico e desdobrá-lo de forma eficiente dos gerentes até os funcionários, visando à melhor utilização dos recursos disponíveis para

alcançar os objetivos determinados. Sendo assim, esse planejamento é de fundamental importância no decorrer do desenvolvimento estratégico.

- D) Sua finalidade é estar alinhado ao planejamento estratégico, desenvolvendo toda a proposta de trabalho, já que nesse nível as coisas acontecem, materializando-se nos resultados que serão apresentados, os quais são os objetivos centrais do planejamento estratégico. Assim, o planejamento tático é de fundamental importância devido à sua prática operacional.
 - E) Sua finalidade é estar alinhado ao planejamento estratégico, pois determina o plano de ação de posicionamento estratégico que será utilizado pela empresa e como este será desenvolvido para os clientes e frente aos concorrentes. Assim, o planejamento tático é um propulsor da inovação e das ferramentas de criação, sendo fundamental para o intercâmbio de informações entre cliente e empresa.
- 3) **O planejamento estratégico normalmente determina um espaço de tempo para a execução, o desenvolvimento e a avaliação das entregas; normalmente ele é composto de planos de longo, médio e curto prazos.**

O detalhamento dos planos de longo e médio prazos acontece em qual fase e para quê?

- A) O detalhamento dos planos de longo e médio prazos é feito na fase do plano anual, o qual descreve metas concretas, até o ponto de serem obtidos os planos de ação e o orçamento anual.
 - B) O detalhamento do plano de longo e médio prazos é realizado na fase de divulgação para o público-alvo, por meio de campanhas publicitárias com enfoque nos objetivos previamente descritos pelos seus acionistas e alta direção.
 - C) O detalhamento do plano de longo e médio prazos é realizado na fase do plano de curto prazo, para proporcionar mais agilidade em seu desdobramento operacional para todas as áreas que o operacionalizam, com foco nas entregas rápidas dos produtos/serviços ao cliente.
 - D) O detalhamento do plano de longo e médio prazo é feito na fase de modelagem e experimentação, as quais acontecem no decorrer do seu desenvolvimento, trazendo dados suficientes na avaliação do desenvolvimento da empresa nesse período.
 - E) O detalhamento do plano de longo e médio prazo é feito na fase de projeção financeira, pois dará subsídios aos ajustes que forem necessários.
- 4) **Na busca pela saúde financeira equilibrada da organização, os seus gestores precisam se atentar a três passos.**

Quais são esses passos?

- A) A estratégia da empresa deve consistir em portfólios únicos; as empresas necessitam apresentar diferenciais de exclusividade para seus clientes; as empresas precisam mudar a forma como se comunicam tanto com seu público interno quanto com seu público externo e acionistas.
 - B) A estratégia da empresa deve consistir em portfólios que envolvam horizontes diferentes de tempo; as empresas necessitam de processos organizacionais que tenham foco tanto no desempenho como na saúde financeira; as empresas necessitam mudar a natureza de seu diálogo com seus *stakeholders* principais, particularmente os mercados de capitais e os empregados.
 - C) A estratégia da empresa deve consistir no foco, no mercado e em suas demandas de inovação; as empresas precisam buscar sair à frente da concorrência; as empresas precisam investir todo seu capital no futuro, alinhado com a visão traçada no planejamento estratégico.
 - D) A estratégia da empresa deve consistir no desenvolvimento do capital humano para o melhor desempenho de seus resultados; as empresas precisam trazer o funcionário como protagonista da sua carreira dentro da empresa; as empresas precisam ter políticas internas de melhoria contínua de processos.
 - E) A estratégia da empresa deve consistir no fator financeiro, pois a partir dele todas as demais áreas se desenvolvem; as empresas precisam criar políticas internas de otimização de recursos próprios e organizacionais; as empresas precisam mudar a forma de se relacionar e negociar tanto com funcionários e sindicatos quanto com seus *stakeholders*.
- 5) Nas projeções econômico-financeiras, é fundamental saber interpretar os dados apresentados nos balanços/demonstrativos contábeis. A interpretação por meio de índices facilita o entendimento e a escolha da ação mais adequada em relação aos dados.

Quais são as principais análises que podemos fazer nesse caso?

- A) Análise financeira, econômica e administrativa.
- B) Análise de mercado, concorrência e eficiência.
- C) Análise de desempenho das equipes, de produção e quantitativo de entregas ao cliente.
- D) Análise financeira, administrativa e de mercado.
- E) Análise econômica, de concorrência e inovação tecnológica.



Na prática

Não basta ter um sonho, é preciso estar disposto a aprender para que o sonho se materialize. Administrar uma empresa proporciona ferramentas para que você saiba o que fazer em cada fase do negócio, bem como planejar o presente e o futuro do negócio.

Neste Na Prática, você vai conferir o caso de Lívia e sua *pet shop*.

PLANEJAMENTO NA PRÁTICA

Toda empresa capitalista busca lucratividade. Mas, para obter lucro, é necessário desenvolver algumas ações da administração. A principal delas é o planejamento, no qual são estabelecidos as **diretrizes** e os **trajetos** que serão realizados em toda a organização, por meio de **planos de ação**.

Lívia sempre gostou de animais. Por isso, fez diversos cursos até se sentir preparada para transformar um antigo sonho em realidade: abrir um *pet shop*.



Foi em seu dia a dia na empresa que ela aprendeu a administrar o negócio, realizar a tosa e tratar cada animal de acordo com a raça.

Ela também buscou variedade em produtos para a saúde dos animais, o que ajudou a deixar a loja mais atrativa ao público.



Além de dar atenção ao layout do ambiente e aos produtos e serviços oferecidos na loja, Lívia também se preocupou em realizar projeções financeiras a longo, médio e curto prazos, verificando, constantemente, o capital de giro, estabelecendo metas e avaliando, em cada fase do negócio, o seu desempenho



Por meio dessas análises, ela avaliou o mercado em que está inserida, o cenário econômico-social, o perfil e a variedade do seu cliente, além do potencial da localização da loja, sendo possível identificar oportunidades para crescimento da empresa.

Lívia se atentou ao equilíbrio de suas ações e achou melhor não se arriscar em abrir novas lojas antes de se consolidar no mercado.



Ao avaliar constantemente a margem de lucro da loja, tendo como base suas perspectivas e dados dos balanços patrimonial e contábil, durante um período previamente determinado, ela pôde observar um resultado extremamente satisfatório.

Não basta ter um sonho, é necessário planejá-lo e instrumentalizá-lo para colocá-lo em prática, além de avaliar, de forma constante, o seu desenvolvimento.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.



Saiba mais

Para ampliar o seu conhecimento a respeito desse assunto, veja abaixo as sugestões do professor:

Planejamento estratégico, tático e operacional (Entenda as diferenças para ter sucesso)

No vídeo a seguir, entenda mais a diferença entre os planejamentos estratégicos, tático e operacional. Entender a diferença entre eles fará com que você seja capaz de definir um planejamento para sua empresa muito mais completo e assertivo.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Gestão financeira empresarial

Neste vídeo, o palestrante Gabriel Gaspar apresenta um seminário sobre gestão financeira empresarial, demonstrando de forma clara as ações que são necessárias para se alcançar o êxito.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.

Comparativo entre planejamentos clássico e moderno

Este vídeo apresenta um viés crítico construtivo na comparação do planejamento estratégico tático e operacional clássico com o moderno.



Aponte a câmera para o código e acesse o link do conteúdo ou clique no código para acessar.